

Tata Kelola Kerja Sama Outsourcing Information Technology Dalam Perspektif ITGI (Information Technology Governance Institute)

Diana Effendi

Program Studi Manajemen Informatika, UNIKOM, Bandung
e-mail : aprildidi2@yahoo.com

Abstract

At this time many organization start to deciding for outsourcing to improve organizational performance related their business process for respond the market demands as well as in order to win a competition from competitors. with the hand over that process to other organizations as a business partner who have the main business in that sector, created a process with optimal performance. in order that purpose of outsourcing reached, then there are things which must be reck before the organization do outsourced to other companies. after the outsourcing agreement is reached, then that agreement must be managed. in this paper discussed the things have been described previously.

Key Words : Tata kelola, outsource, outsourcing.

Abstrak

Pada saat ini organisasi banyak mulai memutuskan untuk outsourcing untuk memperbaiki kinerja organisasi terkait dengan proses bisnisnya guna menjawab tuntutan pasar maupun dalam rangka memenangkan kompetisi dari kompetitornya. Dengan menyerahkan pengelolaan proses tersebut ke organisasi lain sebagai mitra bisnis yang memiliki bisnis utama di bidang tersebut, terciptalah sebuah proses dengan kinerja optimal. Agar tujuan outsource tercapai, maka terdapat hal-hal yang harus diperhatikan sebelum organisasi tersebut mengadakan outsource dengan perusahaan lain. Setelah kesepakatan outsource tercapai, maka kesepakatan tersebut harus di tata kelola. Dalam tulisan ini dibahas hal-hal yang telah dipaparkan sebelumnya.

Kata kunci : IT Governance, outsource, outsourcing.

1. Pendahuluan

Pada masa saat ini kinerja perusahaan yang dinilai menggunakan indikator *financial* saja tidak lagi dianggap cukup, alasannya ukuran *financial* hanya menggambarkan situasi masa lalu, dan hanya dapat dilakukan untuk perusahaan yang semua investasinya berjangka panjang. Sedangkan era teknologi informasi, perusahaan yang dapat bertahan adalah perusahaan yang mampu menciptakan nilai tambah dengan melakukan investasi pada pelanggan, pegawai, proses, teknologi yang digunakan, serta inovasi. Hal ini dapat tercapai salah satunya dengan melakukan *outsourcing*.

Outsourcing dapat menjadi suatu strategi yang bagus bagi perusahaan, karena dengan *outsourcing* perusahaan memperoleh keuntungan *financial* secara langsung, yaitu pemangkasan biaya. Tapi *outsourcing* bukanlah sekedar pemangkasan biaya saja. *Outsourcing* juga berkaitan dengan masalah peningkatan efisiensi, pengurangan biaya modal dan biaya operasional, serta tentunya untuk lebih meningkatkan fokus bisnis suatu perusahaan. Sebuah perusahaan dapat memperoleh banyak manfaat ketika masalah *Information Technology* (IT) mereka diserahkan kepada ahli IT eksternal yang telah teruji, handal dan profesional.

Outsourcing berasal dari kata *out* yang berarti keluar dan *source* yang berarti sumber. Dari pengertian ini, maka dapat ditarik suatu definisi operasional mengenai *outsourcing* yaitu suatu bentuk perjanjian kerja antara perusahaan A sebagai pengguna jasa dengan perusahaan B sebagai penyedia jasa, dimana perusahaan A meminta kepada perusahaan B untuk menyediakan tenaga kerja yang diperlukan untuk bekerja di perusahaan A dengan membayar sejumlah uang dan upah atau gaji tetap dibayarkan oleh perusahaan B. *Outsourcing* adalah alternatif dalam melakukan pekerjaan sendiri. Tetapi *outsourcing* tidak sekedar mengontrakkan secara biasa, tetapi jauh melebihi itu [1].

Pola perjanjian kerja dalam bentuk *outsourcing* secara umum adalah ada beberapa pekerjaan kemudian diserahkan ke perusahaan lain yang telah berbadan hukum, dimana perusahaan yang satu tidak berhubungan secara langsung dengan pekerja tetapi hanya kepada perusahaan penyalur atau pengerah tenaga kerja. Pendapat lain menyebutkan bahwa *outsourcing* adalah pemberian pekerjaan dari satu pihak kepada pihak lainnya dalam 2 (dua) bentuk, yaitu [2] :

1. Mengerahkan dalam bentuk pekerjaan.

Misalnya : Perguruan Tinggi X sebagai pemberi kerja, menyerahkan pekerjaan untuk pembuatan perangkat lunak Sistem Informasi Akademik kepada *Software House* Y untuk melaksanakan pembangunan perangkat lunak tersebut.pekerjaan.

2. Pemberian pekerjaan oleh pihak I dalam bentuk jasa tenaga kerja.

Misalnya : Perusahaan Y menyediakan tenaga kerja *cleaning services* untuk dapat bekerja di perguruan Tinggi X.

Model *outsourcing* dapat dibandingkan dengan bentuk perjanjian pemborongan bangunan walaupun sesungguhnya tidak sama. Perjanjian pemborongan bangunan dapat disamakan dengan sistem kontrak biasa sedangkan *outsourcing* sendiri bukanlah suatu kontrak. Terdapat tiga pokok utama *outsourcing* IT untuk memperbaiki Sistem Informasi (SI) yaitu meningkatkan kinerja bisnis, menghasilkan pendapatan baru dan yang dapat membantu perusahaan untuk menilai *outsourcing* [3]. Untuk mencapai tujuan strategis perusahaan dengan pertimbangan mengurangi biaya dan meningkatkan efisiensi sumber daya IT dengan memperbaiki SI yang sesuai dengan bidang bisnis, akan tetapi tujuan eksplorasi komersial tentang aplikasi, operasi, infrastruktur dan mengetahui bagaimana memperkenalkan ke pasar berdasarkan produk dan layanan.

Berdasarkan pertimbangan tersebut tercetus tentang insentif klien dan vendor *outsourcing* untuk *sharing* resiko dan *rewards* yang didapat berdasarkan tipe kontrak, hak putusan, pengukuran kinerja. Senior manajer memerlukan pedoman untuk merencanakan transformasi pengelolaan sistem berdasarkan proses sistem standard dengan *system core* bisnis dengan *platform* teknologi yang global dan juga memikirkan transfer kepemilikan dan tanggung jawab asset IT dari pelanggan ke vendor *outsourcing* yang merupakan kritikal sukses faktor.

Dari semua yang dilakukan perlu adanya evaluasi *outsourcing* IT dan hubungan struktural, sebagai seorang manager SI dan bisnis akan selalu ingat kebutuhan untuk kesuksesan, konsisten, kompetensi, kompatibilitas dan kelanjutan dari asset IT organisasi.

2. Kenapa melakukan outsourcing ?

Untuk mengetahui dengan jelas kenapa suatu organisasi melakukan *outsourcing*, maka diberikan suatu contoh *outsourcing cleaning service* Perguruan Tinggi X, dimana *outsourcing* dilakukan dengan menyerahkan pekerjaan ke pihak lain, yang tentu lebih profesional dalam melakukannya, diharapkan akan diperoleh suatu dukungan yang lebih baik. Sementara, perusahaan peng-*outsource* pekerjaan itu dapat lebih berkonsentrasi pada inti bisnis yang dijalankan, sehingga berpeluang menjadi lebih kompetitif.

Keputusan suatu perusahaan untuk melakukan *outsourcing*, dewasa ini, tak selalu dikarenakan ketidakmampuan melakukannya sendiri. Pertimbangan biaya memang selalu dijadikan alasan, termasuk aturan ketenagakerjaan tetapi nilai strategisnya juga tak kurang menjadi perhatian yang sangat penting. Dengan penyerahan pekerjaan ke pihak lain, yang tentu lebih profesional dalam melakukannya, diharapkan akan diperoleh suatu dukungan yang lebih baik. Sementara, organisasi peng-*outsource* pekerjaan itu dapat lebih berkonsentrasi pada inti bisnis yang dijalankan, sehingga berpeluang menjadi lebih kompetitif.

Begitu pula, *outsourcing* IT kini telah menjadi salah satu solusi bagi perusahaan besar, meski tak tertutup kemungkinan dilakukan oleh perusahaan kecil. Karena, secara prinsip, *outsourcing* merupakan penyerahan suatu pekerjaan kepada pihak ketiga, di luar perusahaan sendiri, dengan persyaratan dan pembayaran tertentu dan, biasanya, untuk jangka waktu tertentu pula.

Terdapat tiga jenis dalam *outsourcing* IT yang dapat dilakukan oleh suatu organisasi peng-*outsource*, yaitu [4]:

1. *Outsourcing* sistem informasi, merupakan suatu kontrak jangka panjang termasuk didalamnya adalah manajemen fasilitas, dimana suplier IT mengasumsikan tanggung jawab, atau bagian dari tanggung jawab, menyediakan layanan teknologi informasi dan dimana disini terdapat kemungkinan suplier IT mengambil alih atas property, atau bagian dari property dari divisi IT internal organisasi peng-*outsource* dan juga mengambil alih atas personilnya.
2. *Processing outsourcing* (memproses *outsourcing*), dimana layanan IT untuk pengolahan fungsi yang spesifik termasuk standarisasi yang tinggi. Suplier IT bertanggung jawab disini karena melaksanakan suatu proses yang berkaitan dengan elemen IT dan non IT. Dalam tipe layanan *outsourcing* ini tidak ada peralihan personil maupun property organisasi peng-*outsource* kepada suplier IT.
3. *Outsourcing* proses bisnis, merupakan suatu kumpulan aktivitas yang spesifik dan pengetahuan yang dibutuhkan oleh suatu suplier IT untuk menyelesaikan aktivitas dari suatu divisi, proses atau fungsi organisasi peng-*outsource*. Pelaksanaan aktivitas ini dalam mendukung sistem IT atau bagian aplikasi dari layanan yang disediakan oleh suplier IT juga tanggung jawab kegiatan non IT.

Perbedaan yang paling penting di sini dalam hubungan dengan *outsourcing* sistem informasi, dan *processing outsourcing* kaitannya dengan *outsourcing* proses bisnis adalah penekanan utama terletak pada kinerja dari proses yang akan di *outsource*, dibandingkan dengan kinerja dari sistem informasi.

Namun dari tipe layanan tersebut mempunyai keuntungan yang sama yang didapat dari *outsourcing* yaitu dapat berupa *tangible* seperti keseimbangan biaya *outsourcing* yang dikeluarkan dan *intangible* yaitu tingkat pelayanan yang diberikan secara profesional. Tak heran bila kebutuhan terhadap jasa *outsourcing* ini semakin meningkat dari tahun ke tahun. Alasan utama dari organisasi melakukan *outsourcing* adalah :

1. Kurangnya keahlian teknis internal
2. Mengurangi biaya
3. Kesesuaian bisnis / *business alignment*
4. *Inflexible first pass contract governance processes*

Outsourcing menimbulkan persepsi bahwa *outsourcing* lebih murah karena fakta bahwa IT mampu meningkatkan ekonomi dan *outsourcing* menciptakan suatu ketergantungan yang besar pada suplier teknologi informasi. Keuntungan *outsourcing* antara lain [4]:

1. Akses keahlian dan penyebaran dari teknologi yang baru, perkembangan teknologi cepat memerlukan sumber daya manusia sebagai bagian divisi-divisi IT intern dan memerlukan investasi yang tinggi dalam pelatihan para profesional IT. Satu suplier IT yang merupakan pemberian layanan IT dalam bisnis utama adalah mampu menyimpan *knowledge* dari IT profesional untuk *up to date* lebih efektif dan efisien.
2. Meningkatkan level fleksibilitas : faktanya bahwa satu suplier IT mempunyai beberapa pelanggan-pelanggan, suplier teknologi informasi menjadi lebih baik mampu memberikan layanan IT dibandingkan divisi IT intern, yang secara umum hanya menyediakan layanan kepada organisasi.
3. Penurunan biaya-biaya: karena skala mereka dan kemampuan untuk berbagi sumber daya produksi, suplier IT mampu menyediakan layanan IT lebih efisien dan efektif.
4. Meningkatkan kemampuan memprediksi biaya-biaya : kontrak *outsourcing* biasanya dilakukan kontrak untuk jangka waktu beberapa tahun. Hal ini meningkatkan kemampuan memprediksi biaya untuk organisasi *outsourcing*. Ini merupakan suatu keuntungan yang sangat penting, terutama untuk para investor.
5. Pembuatan arus kas: melalui penjualan dari aset perangkat keras dan harta tak bergerak –organisasi *outsourcing* mampu menghasilkan suatu arus kas satu waktu oleh *outsourcing* layanan IT.

Selain mempunyai keuntungan, *outsourcing* juga mempunyai kerugian-kerugian yang perlu dipertimbangkan dalam melakukan *outsourcing* antara lain [4]:

1. Manajemen dari suplier IT : manajemen dari suplier IT memerlukan perhatian manajemen organisasi *outsourcing* dan biaya-biayanya. Lebih lanjut, banyak organisasi mempunyai kesulitan dalam menemukan para manajer yang berkualitas untuk mengasumsikan peran ini.
2. Kerahasiaan: pengaturan *outsourcing* menyebabkan kerahasiaan data organisasi *outsourcing* dapat diakses oleh pegawai suplier IT. Hal ini beresiko dan harus dipertimbangkan ketika keputusan *outsourcing* diambil.
3. Ketergantungan pada suplier IT: memasuki suatu kontrak beberapa tahun, organisasi-organisasi *outsourcing* menjadi tergantung pada para suplier IT mereka, terutama

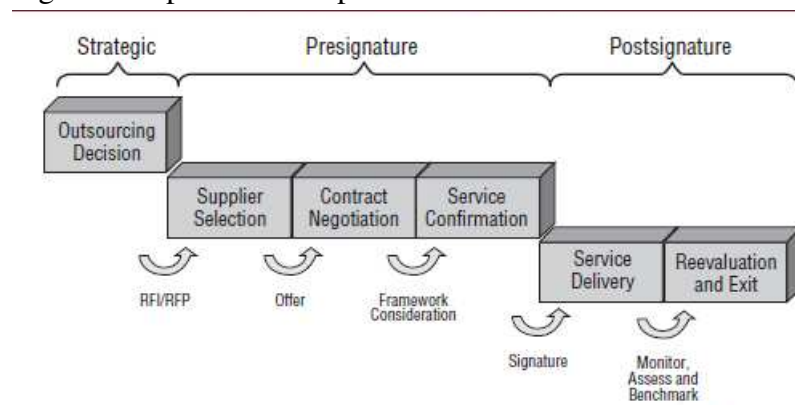
sekali ketika ada perubahan-perubahan di dalam layanan teknologi informasi memerlukan oleh organisasi *outsourcing*.

3. Bagaimana Outsourcing Dilakukan ?

Tak jarang, *outsourcing* yang dijalin dengan baik, berubah menjadi suatu bentuk kemitraan strategis jangka panjang yang saling menguntungkan bagi kedua belah pihak. Namun, dalam mengikat bentuk kerjasama *outsourcing* itu, perusahaan peng- *outsource* perlu secara sungguh-sungguh memilih pekerjaan apa saja yang layak dan perlu di *outsource* , berapa besar biaya yang harus dikeluarkan untuk itu, baik jangka pendek maupun jangka panjang, dan bagaimana kompetensi pelaksananya. Bagaimana keuntungannya bagi perusahaan, baik dilihat dari segi nilai kompetitif bisnis, pengembangan kompetensi, peningkatan produktivitas SDM dan daya saing perusahaan.

Secara umum proses *outsourcing* dapat dilakukan dengan melakukan *planning*, *outsourcing*, seleksi strategi, *cost analysis*, seleksi *vendor outsourcing*, negosiasi, transisi *resource* dan hubungan manajemen. *Cost analysis* dalam kerangka *outsourcing* merupakan, aktivitas pendataan *main cost* dari aktivitas yang akan di *outsource* sebelum dan sesudah, dan evaluasi dampak *business value* dengan mempertimbangkan hal-hal berikut [3] :

1. Pengelompokkan biaya yang berpengaruh/signifikan, aktivitas biaya-biaya yang akan di *outsource* dicatat dan dimonitor.
2. Sebelum melakukan *outsourcing* perhitungkan biaya yang telah dikelompokkan, apakah nantinya memiliki keuntungan.
3. Setelah *outsource*, hitung ulang seperti langkah b dan analisa dampak setelah *outsource*.
4. Gunakan *cost-benefit analysis* untuk mendapatkan hasil dari *outsourcing* apakah berdampak negatif atau positif untuk perusahaan.



Gambar 1 Outsourcing Life Cycle [3]

Menurut IT Governance Institute memberikan aturan untuk *outsourcing* yang memiliki tahapan *outsourcing life cycle* yang bertujuan organisasi akan lebih baik mengelola, mengurus, mengalokasikan sumber daya secara efektif lintas area selanjutnya sebagai berikut [3]:

1. *Presignature*, yang terdiri dari :
 - a. Kesesuaian penanda tangan kontrak dan penanda tangan proses yang diselesaikan.

b. Persetujuan *Service Level Agreement* (SLA)

SLA, yang merupakan persetujuan antara kedua belah pihak untuk menyajikan layanan tertentu dari *Supplier* atau vendor, bagi pihak lain yaitu *user* yang dalam dokumentasi ini dapat dirujuk sebagai *Client*. Secara efektif merupakan *proxy contract* dimana kedua belah pihak telah menegosiasikan dan menyetujui dokumen komprehensif yang menspesifikasikan terminologi dan kondisi yang mempengaruhi *service delivery*.

Kedua belah pihak harus memahami secara jelas peran dan tanggung jawab masing-masing untuk menyajikan layanan-layanan, dan informasi ini biasanya merupakan bagian dari persetujuan ini.

Pada SLA, *Supplier* dan *Client* diidentifikasi bersama-sama dengan pernyataan ekspektasi dan kemampuan. *Client* harus juga memahami sepenuhnya biaya akan adanya penerimaan terhadap layanan-layanan ini dan dasar perhitungan biaya-biaya tersebut.

Mempersiapkan SLA yang terperinci memiliki sejumlah sasaran :

- Mendefinisikan terminologi dan dasar untuk menyajikan layanan-layanan.
- Menyatakan bagaimana tingkat performansi layanan diukur.
- Menyediakan *framework* yang resmi bagi hubungan antara *Supplier* dan *Client*.
- Menspesifikasikan layanan-layanan yang akan diberikan.
- Menspesifikasikan biaya atas penerimaan layanan-layanan tersebut.

c. Proses Operasional yang dikembangkan

d. Transisi tahapan layanan dan waktu pembayaran

e. Tim operasional, artikulasi yang jelas hubungan dan interface

f. Transisi dan Transformasi rencana penyelesaian

g. Undang-undang sukses, bonus dan penalty

h. Konsensus dalam menentukan tanggung jawab

i. Penilaian kelanjutan kinerja dan gaya supplier outsource

2. Transition, yang terdiri dari :

a. Transisi staf

- Kunci Pengetahuan dan keahlian yang dipertahankan atau diperoleh
- Melaksanakan pengelolaan layanan untuk menyelesaikan
- Layanan yang dideliver ke SLA/OLA baru
- Kerangka kerja untuk memonitor dampak
- Program perbaikan berkelanjutan
- Tinjauan dan perbaikan prosedur

b. Transformation

- Aturan aktivitas yang digabungkan menyelenggarakan layanan, mengoperasikan dan melaporkan.
- *Benchmarking* yang dibangun
- Biaya Proyek diukur berdasarkan implementasi
- Manfaat yang dikelola
- Asset sejalan dengan kebutuhan

- Perubahan Dan Manajemen Lingkungan yang sukses
- *Quick Wins* dan *Steady State*
- Kontrak yang kadaluwarsa
- Benchmarking untuk menunjukkan kurang kompetitif
- Pelanggaran atas kontrak
- Hubungan pekerjaan yang tidak dapat dilaksanakan

3. *Project Management Risks*

Outsourcing pada proyek multinasional IT menjadi lebih umum dalam mengelola resiko proyek untuk menghindari gagalnya proyek dengan mencatat resiko yang spesifik dan membedakan dari pesaing maupun vendor outsourcing yang tidak kompeten, ini dapat ditentukan dengan mengenali faktor-faktor resiko yang dapat diidentifikasi atau dikelompokkan, yaitu :

- *Technology Risks*
- *Relationship Risks*
- *Vendor Internal Negotiations*
- *Vendor Team Morale*
- *Client Trust*
- *Client Organization Culture*
- *Location Risks*
- *Vendor Overseas Head Office*
- *Non Local Third Party*
- *Commercial Environment Risks*
- *Vendor's Reputation*
- *Vendor's Competition*
- *Legal and Credit Risk*
- *Contract Term and Conditions*
- *Factors non identified*

Berkaitan dengan pengelolaan, mengurus, mengalokasikan sumber daya secara efektif dalam outsourcing, maka posisi *Chief Information Officer* (CIO) dan para manajer informasi di dalam struktur organisasi *outsourcing* dihubungkan dengan struktur organisasi outsourcing akan mempengaruhi cara *governance* dari kemitraan *outsourcing* IT. Hal ini merupakan hal yang penting bagi staf CIO dan manajer informasi agar mampu menerapkan *governance* yang tepat dari kemitraan outsourcing IT [3].

1. Struktur organisasi fungsional: CIO dan para manajer informasi menduduki suatu posisi/pusat yang penting di dalam organisasi. Para manajer informasi secara fungsional melaporkan kepada para manajer unit bisnis organisasi outsourcing dan, secara hirarkis, kepada CIO.
2. Struktur organisasi berkenaan dengan divisi: CIO menduduki suatu posisi yang dipusatkan di dalam organisasi, dan para manajer informasi sudah suatu posisi yang didesentralisasi dan merupakan bagian dari unit-unit bisnis. Oleh karena itu para manajer informasi oleh karena itu melaporkan secara hirarkis kepada para manajer unit bisnis dan secara fungsional kepada CIO.

3. Struktur organisasi matriks: CIO menduduki suatu posisi yang dipusatkan di dalam organisasi dan sejumlah para manajer informasi menduduki suatu posisi penting/pusat di dalam organisasi. Para manajer informasi ini secara fungsional melaporkan kepada para manajer unit bisnis organisasi outsourcing dan secara hirarkis kepada CIO. Para manajer informasi menduduki suatu posisi yang didesentralisasi posisi di dalam organisasi. Mereka melaporkan secara hirarkis kepada para manajer unit bisnis dan secara fungsional kepada CIO.

Dalam melakukan *outsourcing* suatu organisasi dapat melakukan outsource berkaitan dengan supplier yang akan menjadi rekanan *outsourcing* dalam beberapa tipe yaitu [1], [3], [4] :

1. Total *outsourcing*, yaitu membangun kerjasama hanya dengan satu supplier, dengan IT sebagai bentuk suatu atau fungsi pendukung. Pada umumnya untuk mengurangi biaya-biaya IT, atau menghapus suatu fungsi masalah IT, tetapi organisasi outsourcing mempertahankan pengawasan strategik.
2. *Multiple supplier outsourcing*, tipe *outsourcing* ini lebih sedikit terkait dengan kemitraan dengan tujuan membantu mengembangkan inovasi dan menciptakan kompetisi antara supplier, meskipun dalam hal ini para supplier membentuk aliansi diantara mereka untuk menawarkan tujuannya. Kontrak umumnya dalam jangka pendek, dan klien mengkoordinir portofolio layanan dari beberapa supplier dengan tujuan menahan kendali strategis.
3. *Joint venture/strategic alliance outsourcing*, lebih terkait dengan pengembangan pengetahuan baru bagi klien, dan lebih menekankan pada resiko bersama dan reward. Terkadang berbagai organisasi akan membantu perkembangan pembentukan perusahaan supplier yang mana mereka akan *outsource* pekerjaan, tetapi masih dapat dikontrol daripada mereka dilakukan dalam multiple supplier atau total *outsourcing*.
4. *Insourcing*, atau menggunakan departemen IT dan layanan lingkungan departemen yang ada di lingkungan organisasi sendiri, terjadi ketika organisasi memandang IT sebagai inti bisnis mereka, atau mereka tidak mempercayai supplier.

Hal yang paling penting dalam melakukan hubungan para supplier layanan IT harus diperhatikan beberapa faktor, yaitu : kontrak yang cukup jelas dan pengaturan/manajemen tanggung jawab, proses delivery layanan yang cukup, dan ketersediaan sumber daya. Hal apa saja yang menjadi indikator pengukuran faktor governance untuk rekanan kerja IT outsourcing sebagai berikut :

Tabel 1. Indikator governance dengan faktor governance untuk supplier IT [2],[3]

Faktor Governance untuk Organisasi Peng-Outsource (Governance Factors for the Outsourcing)	Indikator Governance Organisasi (Organization Governance Indicators)
1.1 Perhatian kepada IT di dalam unit-unit bisnis	1.1.1. Tanggung jawab untuk Teknologi Informasi sudah ditugaskan kepada team manajemen dari fungsi bisnis. 1.1.2. Delivery layanan IT di evaluasi berkaitan dengan nilai tambah yang diberikan dan biaya.

	<p>1.1.3.Fungsi bisnis secara proaktif melibatkan ahli IT dari suplier IT dalam pengembangan produk maupun layanan baru.</p> <p>1.1.4.Fungsi bisnis memainkan peranan penting untuk strategi manajemen IT hubungan dengan outsourcing.</p>
1.2 Strategi IT yang jelas	<p>1.2.1. Strategi IT organisasi peng-outsource berhubungan dengan strategi organisasi peng-outsource secara keseluruhan.</p> <p>1.2.2. Strategi organisasi suplier outsource secara eksplisit merupakan bagian dari strategi IT dan difokuskan pada kesinambungan.</p> <p>1.2.3.Strategi IT mengantisipasi pengembangan baru dalam pasar dimana organisasi peng-outsource beroperasi tau akan beroperasi dan peluang yang ditawarkan untuk mengembangkan teknologi yang baru.</p> <p>1.2.4.Peran dari para suplier IT eksternal dan perusahaan konsultasi dalam pengembangan dan implementasi strategi IT dibatasi pada peran pendukung atau kemudahan. Perusahaan outsourcin bertanggung jawab untuk mengembangkan dan menerapkan strategi IT.</p> <p>1.2.5.Keselarasan dari strategi IT dengan strategi IT utama dari perusahaan.</p> <p>1.2.6. IT board yang cukup.</p>
1.3 Manajemen informasi yang menghubungkan antara unit bisnis dengan suplier IT	<p>1.3.1.Manajemen IT berfungsi sebagai berikut : pengembangan dan implementasi dari strategi, manajemen kntrak, isi kontrak dari suplier IT dan isis kontrak dari fungsi bisnis.</p> <p>1.3.2.Manajemen informasi mencakup pengetahuan bisnsi dan IT knowledge.</p> <p>1.3.3.Manajemen informasi mempunyai suatu peran dalam menerapkan strategi iT dari fungsi bisnis.</p>
1.4 CIO berfungsi dengan baik	<p>1.4.1. Dalam board manajemen organisasi peng-outsource mempunyai perhatian terhadap IT.</p> <p>1.4.2. Peran CIO harus selaras dengan bisnis dan IT, pengembangan dan implementasi strategi IT, mengatur</p>

	<p>kerja sama IT outsourcing dan governance IT.</p> <p>1.4.3. CIO bertanggung jawab atas kerja sama IT outsourcing.</p> <p>1.4.4. CIO harus menguasai pengetahuan bisnis dan pengetahuan IT.</p>
Faktor Penguasaan untuk Pemeliharaan Hubungan (Governance Factors for the Maintenance of the Relationship)	Indikator Governance (Governance Indicators)
2.1 Saling percaya antara organisasi peng-outsource dan supplier IT	<p>2.1.1. Strategi secara keseluruhan ditingkatkan antara organisasi peng-outsource dan supplier IT dan tujuan dari outsourcing.</p> <p>2.1.2. Kultur dari organisasi outsourcing dan supplier IT tidak bertentangan.</p> <p>2.1.3. Saling percaya antara staf dari organisasi peng-outsource dan IT eksternal.</p>
2.2 Pengalaman dalam menetapkan dan menjaga hubungan outsourcing IT	<p>2.2.1. Supplier IT mempunyai pengalaman yang dijadikan dasar metodologi untuk mendefinisikan hubungan IT outsourcing dan organisasi peng-outsource berpengalaman dalam mendeskripsikan pendefinisian hubungan IT outsourcing.</p> <p>2.2.2. Strategi organisasi peng-outsource fokus pada penetapan aliansi dengan supplier dan strategi dari supplier IT yang mengutamakan hubungan jangka panjang dengan organisasi peng-outsource.</p> <p>2.2.3. Organisasi pen-outsource dan supplier IT eksternal tidak hanya menyimpulkan kinerja dari hubungan outsourcing berdasarkan hasil jangka pendek.</p> <p>2.2.4. Setelah kontek IT outsourcing ditandatangani, suatu hal yang direncanakan untuk mencapai kesuksesan dilaksanakan.</p>
2.3 Kontrak IT outsourcing efisien dan efektif	<p>2.3.1. Kontrak IT outsourcing antara organisasi peng-outsource dan supplier IT yang fleksibel.</p> <p>2.3.2. Uraian dalam kontrak outsourcing seperti juga kewajiban-kewajiban yang harus dilakukan antara organisasi peng-outsource dan supplier</p>

	<p>IT harus lengkap tidak hanya sekedar isu.</p> <p>2.3.3. Kontrak IT outsourcing harus jelas menetapkan frekuensi pelaporan dan isi laporan.</p> <p>2.3.4. Kontrak outsourcing secara jelas menetapkan kosekuensi-konsekuensi hal-hal yang disepakati dalam kontrak termasuk jumlah yang harus dibayarkan.</p> <p>2.3.5. Kontrak IT outsourcing mempunyai suatu batasan keuntungan yang memuaskan.</p>
2.4 Audit dan benchmark dilakukan pada tempatnya	<p>2.4.1. Para petugas dari organisasi peng-outsource dapat dipertanggungjawabkan.</p> <p>2.4.2. Kontrak IT outsourcing secara jelas menspesifikasikan proses yang harus ada apakah terjadi penyimpangan dari persetujuan yang telah disepakati.</p> <p>2.4.3. Proses audit harus didasarkan pada suatu standar yang dapat diterima secara umum.</p>
Faktor Governance untuk Suplier IT (Governance Factors for IT Suppliers)	Indikator Governance (Governance Indicators)
3.1 Manajemen tanggung jawab dan kontrak cukup	<p>3.1.1. Kotrak dan manajemen tanggung jawab tugas meliputi manajemen sumber daya IT, mengatur ketetapan layanan IT, pemeliharaan dan peningkatan <i>turnover</i>, pengembangan bisnis, optimasi kerja sama dengan para suplier IT yang laian dan memastikan prioritas internal untuk kontrak IT outsourcing.</p> <p>3.1.2. Tanggung jawab kontrak dan manajemen tanggung jawab untuk hubungan outsourcing terpisah dari tanggung jawab antara layanan IT yang tetap dan fungsi bisnis IT.</p> <p>3.1.3. Organisasi peg-outsource membayar layanan spesifik untuk hubungan IT outsourcing dan kntrak IT outsourcing diatur oleh suatu unit organisasi yang terpisah, dimana unit ini juga bertanggung jawab terhadap untuk delivery layanan IT yang berkelanjutan.</p> <p>3.1.4. Kontrak dan manajemen tanggung jawab dari eksternal IT supplier dan manajemen fungsi bisnis IT memiliki</p>

	pengetahuan mengenai pengetahuan bisnis sebagai keahlian tambahan.
3.2 Proses penyerahan layanan cukup	3.2.1. Komponen biaya yang dibutuhkan untuk deliver layanan IT harus dipahami dengan baik. 3.2.2. Kapasitas tenaga kerja yang tersedia dari suatu fungsi bisnis IT digunakan secara optimal. 3.2.3. Fungsi bisnis IT meliputi biaya umum cukup untuk mengatur fungsi bisnis IT tersebut. 3.2.4. Karyawan IT cukup mendapatkan waktu pelatihan yang cukup untuk setiap tahun untuk melatih diri mereka dalam teknologi baru dan hubungan antar pribadi dan ketrampilan bisnis. 3.2.5. Proses pengurusan delivery layanan. 3.2.6. Bekerjasama dengan suatu kelompok sumber daya yang ada terbatas untuk melaksanakan tugas layanan IT yang ditetapkan. 3.2.7. Eksternal suplier IT beraliansi dengan organisasi bisnis khusus.
3.3 Ketersediaan sumber daya manusia untuk Suplier IT	3.3.1. Karyawan IT diberi kesempatan untuk memperoleh pengalaman teknologi baru. 3.3.2. Suplier IT dapat merekrut karyawan baru berkualitas dalam jumlah yang cukup dari bursa tenaga kerja. 3.3.3. Suplier IT mempunyai suatu anggaran pelatihan yang tinggi dan karyawan individu turut ambil bagian bagaimana anggaran pelatihan dibelanjakan dalam framework secara keseluruhan dan pengembangan yang difokuskan pada rencana pelatihan. 3.3.4. Suplier IT mempunyai suatu persentase turnover yang rendah di antara karyawan yang ditugaskan untuk suatu kontrak IT outsourcing yang spesifik.

Dari tabel 1 tersebut dapat dikatakan bahwa kebutuhan organisasi akan outsourcing menjadi penting, kesamaan dari argumen dari dampak outsourcing pengendalian resiko dan proses seleksi provider atau *peng-outsourcing* baik dari sisi internal maupun sisi eksternal

dipengaruhi oleh empat frame organisasi yaitu *structural*, *human resources*, *political*, dan *symbolic* untuk tercapainya objektivitas organisasi.

Untuk mengadakan *outsourcing* IT, maka suatu organisasi harus mempertimbangkan hal-hal berikut :

1. Memastikan bawah *outsourcing* adalah sesuai yang mungkin dapat diterima dengan pemahaman bisnis organisasi dan operasi strategi (baik *strategic planning* maupun *tactical planning*).
2. Menentukan tipe *outsourcing* dan hubungannya dengan kebutuhan konsumsi jasa, sedangkan ini adalah terpisah, konsisten dan mempunyai karakteristik yang sederhana, hubungan berdasarkan pasar (*market-based*).
3. Membangun proses aturan *outsourcing* dan kerangka sebelum kontrak ditandatangani. Ini menyediakan acuan untuk aturan dan menunjang semua bagian untuk melihat tujuan kontrak, harapan, peranan, tanggung jawab inisiatif aturan (*responsibilities of the governance initiative*). Hal ini dapat dilakukan dengan pembuatan SLA, dimana SLA harus mengandung pernyataan ringkas mengenai tujuan dan sasaran terhadap persetujuan yang dipersiapkan bagi kedua belah pihak. Sangatlah penting untuk mengidentifikasi pihak-pihak yang terlibat dalam bagian pendahuluan persetujuan. Jika yang terlibat adalah dua organisasi yang berbeda maka harus menyertakan nama dan alamat kantor dari organisasi tersebut. Jika dua belah pihak yang terlibat terdapat pada satu organisasi yang sama (misalnya antara Divisi IT dan Divisi Produksi) maka identifikasi berupa identifikasi departemen atau divisi yang terkait.

Dokumen juga harus secara jelas menyatakan tanggal mulai persetujuan sehingga kedua belah pihak dapat saling menyadari tanggal dimulainya suatu hubungan. Tanggal mulai merupakan tanggal dimana persetujuan mulai efektif, juga merupakan tanggal dimulainya layanan-layanan. Tanggal ini harus didiskusikan dan disetujui oleh kedua belah pihak dan tiap pre-kondisi yang dispesifikasikan selama diskusi ini harus dapat dipenuhi sesuai tanggal tersebut.

4. Lakukan penelitian. Organisasi harus melakukan penelitian pada organisasinya sendiri (untuk memahami, mengukur, dan memenuhi persyaratan kebutuhan *outsourcing*) dan memilih provider/peng-outsource yang potensial dapat melakukannya. Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan penilaian berdasarkan indikator *governance* dengan faktor *governance* untuk *supplier* IT seperti yang terdapat pada tabel 1.
5. Lakukan negosiasi ulang kontrak untuk jangka waktu tertentu untuk memastikan harapan dan rencana apakah telah tercapai, bila perlu mendapatkan alternatif dengan calon provider lain.

5. Kesimpulan

Dari paparan sebelumnya dapat disimpulkan beberapa hal berikut ini, yaitu :

1. *IT outsourcing* dalam suatu organisasi mempunyai pengaruh sebagai berikut :
 - Memperbaiki strategis SI organisasi
 - Mencegah resiko yang timbul

- Organisasi dapat focus terhadap core businessnya, sehingga dapat meningkatkan keunggulan kompetitif .
- 2. Pengaruh *IT outsourcing* pada setiap organisasi di pengaruhi beberapa faktor yaitu budaya organisasi, political, sumber daya dan struktur organisasi.
- 3. Semua kegiatan *outsourcing* dipengaruhi oleh *triangle constraint (scope, cost dan time)*, komponen infrastruktur (*people, process, technology*) dan empat frame organisasi, untuk mencegah potensial resiko, sehingga organisasi dapat fokus terhadap core businessnya.
- 4. Setiap kegiatan *outsourcing* yang telah disepakati antara organisasi penyedia layanan outsource dengan organisasi peng-outsource harus diperinci dalam suatu *service level agreement* dan dalam periode tertentu layanan outsource yang telah diberikan oleh penyedia layanan outsource harus dievaluasi guna menentukan kelanjutan kerja sama layanan outsource tersebut.
- 5.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Urquhart. Christine, *Applications of Outsourcing theory to callaborative purchasing and licencing [online]*, Available <http://cadair.aber.ac.uk>, File : **outsourcing-vine-cju-final.pdf**, diakses Januari 2015.
- [2] COBIT Steering Committee and the IT Governance Institute (2000), *COBIT Implementation Tool Set, 3rd Edition*, IT Governance Institute.
- [3] IT Governance Domain Practices and Competencies, *Governance of Outsourcing*, IT Governance Institute, 2005 .
- [4] Beulen, Erik., 2004, *Governance in IT Outsourcing Partnerships*, Grembergen V, Win. (ed.) , *Strategies for Information Technology Governance*, Idea Group Inc, United States of America.